*Centre de Beauté Yves Rocher*



# Distribution multicanal mode d'emploi

**Négoce, VAD, boutiques, Internet… la distribution multiplie les canaux pour augmenter son chiffre d'affaires et fidéliser ses clients en leur offrant un maximum de services et de souplesse dans l'acte d'achat. Mais comme l'a montré l'étude réalisée cet été aux Etats-Unis par Deloitte et Sterling Commerce, les enseignes sont encore loin de permettre à leurs clients de naviguer d'un canal à l'autre en toute transparence. Car pour bien fonctionner, le multicanal exige des refontes en profondeur de l'organisation pour mettre en cohérence les politiques commerciales et rechercher les synergies optimales au sein de la Supply Chain. Comment éviter que les canaux se concurrencent au lieu de se compléter ? Quelles ressources partager en termes de prévisions, d'achats, d'approvisionnement, de stockage, de préparation, de livraison ? Qui paye ? Qui arbitre ? Des questions auxquelles des experts et des praticiens répondent…**

“ Nous remercions nos clients pour leur fidélité depuis 50 ans,
et les accueillerons à Lyon, du 13 au 16 novembre,
au **Salon Europack Euromanut** - Parc Eurexpo - Stand 9 D 025 ”

**1957**
Fabrication du 1er chariot industriel

**1982**
Création de Nissan Forklift France

**1989**
Création de l'usine Européenne de Pampelune (Espagne)

**1999**
Alliance Renault - Nissan

**2001**
Lancement du Programme Environnement

**2002**
Partenariat Nissan - Atlet

**2006**
Lancement des Services Nissan Business
Lancement des produits Atex

**2007**
Nissan Motor CO acquiert Atlet
Lancement des moteurs thermiques à économies d'énergie

ANNIVERSAIRE NISSAN FORKLIFT
JAPON 1957 50 ANS
1982 25 ANS FRANCE

[www.nissan-business.fr]

NISSAN FORKLIFT

Parc de Pissaloup
8, avenue Jean-d'Alembert
B.P. 123 - 78194 Trappes Cedex
tel : 01 30 69 25 59 - fax : 01 30 66 72 31
web : www.nissan-nfe.com

La distribution multi canal ne date pas d'hier. Déjà les négociants s'étaient lancés dans la vente en magasins. De même, les vendeurs à distance comme La Redoute, Les 3 Suisses, Camif, Yves Rocher, Damart, Vert Baudet… sont vite passés du catalogue à la télévente, puis au réseau de boutiques et à Internet. Et les enseignes de magasins spécialisés et de la grande distribution multiplient l'ouverture de sites de vente en ligne (Houra pour Cora, Cmescourses pour Casino, Ooshop pour Carrefour… mais aussi Darty.com, Intermagnum pour Nicolas, Nocibé, Séphora…). Pourquoi multiplier les canaux de distribution ? Pour augmenter le chiffre d'affaires en offrant au client de plus larges possibilités d'accéder aux produits, à sa convenance. Pour jouer sur les spécificités de chaque circuit : l'offre complète sur catalogue, la facilité d'accès aux informations à toute heure sur Internet, le contact direct avec le produit et le vendeur en magasin… Bref, une irréversible tendance de fond de la distribution face à des clients exigeants et zappeurs que l'avènement d'Internet n'a fait que renforcer.

## Risque de cannibalisation

Mais attention aux circuits surajoutés qui viennent déséquilibrer l'existant. *« Attentistes dans un premier temps, la plupart des enseignes de commerce spécialisé ouvrent à la hâte leur boutique de vente en ligne – plus par opportunisme que par réelle conviction »*, estime Laurent Balayre, Président d'AS Infor, éditeur de logiciels de gestion de points de ventes, dans le giron de Cegid depuis avril de cette année. Et de mettre en garde : *« La montée en puissance d'Internet en tant que canal de vente bouleverse effectivement le rapport des enseignes à leurs clients. Désormais, un client connu en magasin, identifié, fidélisé, peut devenir anonyme sur le web. Et parce que de nombreuses enseignes n'ont pas su anticiper ce phénomène, le client se retrouve face à deux entités distinctes – magasin et web – qui ne communiquent pas entre elles, n'ont pas les mêmes offres (produits, prix, discours, offres promotionnelles), mais qui portent pourtant le même nom ! »* Tout cela étant finalement préjudiciable à la marque. Il est donc indispensable de repenser la politique commerciale dans son ensemble et de former les équipes aux nouveaux comportements issus du multi canal, sinon le risque est de privilégier un canal au détriment d'un autre. Ainsi, par exemple, il est plus intéressant de commander un lave-vaisselle sur Darty.com pour bénéficier du dédit sous 8 jours offerts en VAD et de la possibilité de ne payer que 30 % à la commande et le reste à la livraison, qu'en magasin, où vous devrez payer comptant sans bénéficier de délais de rétractation.

Laurent Balayre,
Président d'AS Infor :
« La montée en puissance d'Internet en tant que canal de vente bouleverse effectivement le rapport des enseignes à leurs clients. »

Antoine Blaevoet,
Directeur avant-vente chez VCS Timeless :
« On peut avoir des responsables de prévisions pour chaque canal, mais il faut un approvisionneur central pour l'ensemble. »

## Des objectifs commerciaux antagonistes

Pour Stéphane Weill, Chef de produit Winshop.Net et PGI Retail de Cegid, les enseignes ont compris la nécessité de jouer la complémentarité mais se heurtent encore à des difficultés d'organisation (des directions commerciales par canal avec des objectifs différents qui se piquent les clients) et des systèmes d'information hétérogènes à faire dialoguer. *« Les changements pour mettre la base client au cœur de la stratégie et lui permettre de naviguer entre les canaux sont récents »*, note-t-il. En effet, Yves Rocher qui y est venu au début de cette année, fait figure de précurseur (voir page 42). De même, au niveau des systèmes d'information, *« l'architecture courante chez les gros distributeurs est classiquement le Best of Breed avec une solution spécifique Internet, une gestion de magasins et un ERP central type SAP qui fait le pont entre les systèmes. Chez les plus petits, c'est souvent un ERP qui gère les magasins et la logistique centrale. »* Selon lui, les technologies de web services devraient faciliter à terme le dialogue entre des systèmes qui pourront rester hétérogènes. *« La*

### Le multi canal dans les logiciels

Les réponses au besoin de multi canal en matière de logiciels sont diverses. Elles se situent en priorité au niveau de la relation client (actions marketing à tous niveaux, fonction VAD en magasin – commande, retour –, fidélité centralisée et en interaction complète, fonctions de call center en magasin) comme le propose par exemple Cylande. Plus orienté gestion commerciale, Generix propose une prise de commandes multi canal. Au niveau de l'entreposage et des préparations de commandes, les WMS sont plutôt bien armés, à l'instar par exemple de Manhattan Associates qui vient de signer avec les 3 Suisses. Mais rares sont encore les logiciels qui gèrent les modes de prévisions de ventes correspondant à la fois au négoce, à la vente en magasin et par correspondance…

*gestion des réservations et des retours d'un canal à l'autre pose de vrais enjeux d'intégration de S.I. »*, prévient-il.

## Des modes de prévisions et d'approvisionnement différents

Une autre difficulté concerne la mutualisation des stocks afin de limiter surstocks et ruptures (Cf. Rip Curl page 40). Antoine Blaevoet, Directeur avant-vente chez VCS Timeless, met en avant que les prévisions ne se calculent pas de la même manière selon que l'on est en négoce, en vente par correspondance ou en magasins. *« Dans le négoce, l'approche consiste en général à s'appuyer sur les commandes passées en tenant compte du poids des clients par rapport au portefeuille, de l'érosion de ce dernier, du calendrier de prise de commande et de l'avancement par rapport au cadencement de prise de commandes observé par le passé. De même, en vente par correspondance, la demande passée est maîtrisée, tout comme les courbes de vie des produits et il reste à calculer la demande prévisionnelle en intégrant le nombre et le type de contacts, les promotions sur le web, les taux de retours…Enfin, pour les magasins, la demande est à calculer et correspond aux ventes réelles + perdues. Elle doit tenir compte des courbes de vie des produits, de l'évolution du parc de magasins, des promotions, des stocks de sécurité en magasins… »* Cependant, rares sont selon lui les logiciels capables de gérer tous ces modes de prévisions. De même, une même personne peut difficilement jongler d'un mode à l'autre. *« En termes de structure, on peut avoir des responsables de prévisions pour chaque canal, mais il faut un approvisionneur central pour l'ensemble »*, recommande-t-il toutefois. A noter que le profil de cet approvisionneur est souvent sous-évalué en regard des décisions qu'il doit prendre et des outils qu'il doit gérer.

## Doit-on mutualiser ou séparer les Supply Chains ?

Pour Laurent Pénard, Associé du cabinet Citwell, cette décision dépend de son initiateur : si l'enjeu est stratégique, on met les moyens et les Supply Chains sont séparées. Si c'est un test, le nouveau canal est supporté par les infrastructures existantes. Séparer évite les chamailleries mais s'avère coûteux. A l'inverse, mutualiser apporte des gains mais impose d'établir des règles d'arbitrage. Pour sa part, Olivier Dubouis, Associé du cabinet Diagma est convaincu qu'il n'existe pas une solution type et que des allers/retours entre séparation et mutualisation sont normaux car liés à l'évolution du Business (importance prise par un canal par rapport à l'autre). Pour lui, la mutualisation est plus pertinente aux deux bouts de la chaîne logistique (achat, sourcing, référencement et approvisionnement ainsi que SAV) car elle massifie les flux et apporte des économies. En revanche, « au milieu », tout dépend de l'importance du Business : *« s'il est gros, il peut être autonome. S'il est petit, l'intérêt est de le cumuler à un autre flux en attendant qu'il grossisse. »* De même, en entrepôt, la logique d'économie de stock milite en faveur d'une mutualisation. Mais il faut bien réfléchir aux règles d'allocation : soit les quantités sont allouées à chaque canal et charge à lui de les écouler ; soit un stock logique est à allouer à chaque canal au fur et à mesure des besoins. En ce qui concerne la localisation des stocks, s'ils sont dans le même bâtiment, il faut prévoir des modes de préparations séparés (préparation picking/expédition détail pour le consommateur et en colis/palettes pour les magasins). Autre possibilité, pratiquer comme Tesco en effectuant les préparations détails pour les Internautes dans les magasins. Au niveau des prévisions, Olivier Dubouis recommande qu'elles soient effectuées par canal puis agrégées. En termes de référencement, l'Associé de Diagma remarque qu'il y a souvent un coeur commun, mais que les logiques diffèrent selon les canaux et les enseignes. Ainsi, La Redoute ou La Camif ont moins de références en magasin qu'en catalogue pour des raisons de coût. Inversement, Ooshop a moins de références sur le web que les hypermarchés Carrefour pour des contraintes physiques. *« Il faut bien réfléchir en terme de business à l'intérêt de séparer les canaux ou de les mutualiser pour trouver des synergies et mettre en place un schéma clair et cohérent de A à Z. On ne peut pas faire l'économie de cette réflexion préalable »*, insiste-t-il. Sage précaution, en effet !

**Cathy Polge**

### Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les modes de consommation

Deloitte et Sterling Commerce ont réalisé cet été une étude auprès de 5003 consommateurs Nord Américains pour faire le point sur leurs habitudes d'achat en ligne et en magasin. Les résultats montrent que les distributeurs ont du mal à répondre à une demande de plus en plus multi canal. A lire absolument!

**Etude téléchargeable gratuitement sur www.sterlingcommerce.com/Industries/Retail**

# FNAC EVEIL & JEUX
## Multicanal par construction

**Pour dépasser les limites respectives de leurs ventes mono canal, le VADiste Eveil & Jeux et le Retailer Fnac Junior ont fusionné en 2004. Un an plus tard, le distributeur de jeux et jouets éducatifs a lancé son site Internet et crée des passerelles entre ses trois canaux afin que les clients passent aisément de l'un à l'autre. Néanmoins, au niveau back-office, les chaînes logistiques sont restées séparées, en attendant, en 2008, la mise en place d'un entrepôt commun à Dourges.**

Pour Fnac Eveil & Jeux, la volonté d'être multi canal s'est affichée dès le début. En effet, après avoir ouvert 20 magasins, Fnac Junior a commencé à s'essouffler. Et le Groupe PPR a décidé de racheter le VADiste Eveil & Jeux pour toucher un maximum de clients en devenant multi canal.
Dans un premier temps, la société a adopté une marque commune. Puis elle s'est efforcée de bâtir un assortiment commun, sachant que de par leur volume, certains produits ne figureraient pas en magasins et que de par leur prix trop faible, certains articles ne seraient pas proposés sur Internet. De même, les conditions commerciales ont été harmonisées pour garantir des prix identiques quel que soit le circuit de distribution et proposer des politiques de remboursement équivalentes (possibilité de se dédire sous 8 jours en VAD, échange et remboursement avec ou sans ticket de caisse en magasin).

*Magasin Fnac Eveil & Jeux*

### Jouer la synergie

Des actions marketing ont été entamées pour tripler la force de frappe à partir des fichiers clients mis en commun. Par exemple, les clients qui viennent en magasin peuvent donner leur e-mail pour recevoir la Newsletter ; les clients qui commandent à partir de l'un des 17 millions de catalogues envoyés chaque année reçoivent une invitation par e-mailing lors de l'ouverture d'un nouveau magasin dans leur région, etc. Plus innovant, Fnac Eveil & Jeux est

en train de développer un outil pour permettre à un client de commander en magasin un produit sur catalogue qui ne serait référencé dans le réseau. En effet, la VAD compte 2.500 références actives contre 1.600 disponibles en magasins. Le vendeur en magasin saisira les références et passera la commande pour le client, qui pourra se faire livrer soit en magasin, soit sur un point relais. De même, pour renforcer la capacité des magasins à renseigner les clients venant de la VAD, un service Allo commande est à leur disposition via un numéro vert. Mais Fnac Eveil et Jeux ne permet pas encore d'acheter sur un canal et de retourner le produit sur un autre.

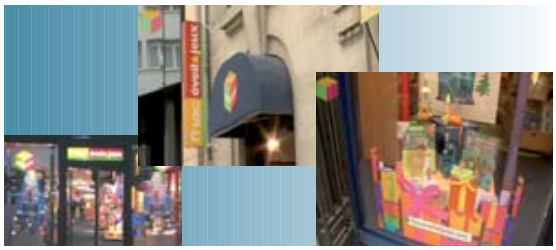
## Des freins culturels

*« Les cultures entre VADiste et Retailer sont très différentes et nous nous sommes heurtés à de gros problèmes humains au moment de la fusion,* se souvient Laurent Turillon, alors Directeur des opérations achats chez Fnac Eveil & Jeux. *Il a fallu comprendre les spécificités de chacun et trouver un modus vivendi entre les deux entités pour fonctionner, sachant que le catalogue travaille par campagne avec 90 % de l'activité à Noël et que dans les magasins, les ventes sont plus lissées. »* Ainsi, dans ce vaste chantier de rapprochement entre deux entités très différentes, la Supply Chain n'a pas été considérée comme une priorité. Au niveau des achats, la sélection des produits et la négociation vis-à-vis des fournisseurs sont communes, mais pour le reste (prévisions, approvisionnement, stockage, préparation…), tout est encore séparé. « *Le poids de la culture VAD est fort. La difficulté pour un acheteur est de penser à la fois catalogue, magasin et Internet, sachant que le catalogue a beaucoup d'emprise sur les emplois du temps de par sa lourdeur face à des canaux magasins et Internet plus souples,* souligne Laurent Thurillon qui poursuit : *Je me suis battu pour qu'aucun canal ne soit supérieur à l'autre. D'ailleurs la VAD faisait 70 % du C.A., aujourd'hui, le rapport s'est inversé au profit des magasins. Pour ce faire, il faut instaurer des contre-pouvoirs comme les chefs de produits qui pensent multi canal, les responsables collection, qui gèrent les implantations en magasin ou une cellule Internet, qui orchestre ses propres animations commerciales. »* Mais dans une telle organisation, on ne peut éviter la concurrence entre les canaux…

## Des Supply Chains séparées

Les prévisions sont effectuées séparément par deux services : magasins et VAD. Les méthodes diffèrent puisque le Retail s'appuie sur les historiques de ventes (fournis par Gold d'Aldata et moulinés dans un applicatif maison) tandis qu'en VAD, les acheteurs (qui utilisent Excel) poussent davantage les ventes en misant sur les produits.

Laurent Turillon, *précédemment Directeur des opérations achats Fnac Eveil & Jeux.*



Vis-à-vis des fournisseurs, l'acheteur s'engage sur une quantité totale pour l'année et les approvisionneurs font des appels sur commande, en respectant les quotas alloués à chaque circuit (ex : sur 10.000, 7.000 pour les magasins et 3.000 en VAD). Fnac Eveil et Jeux dispose de deux entrepôts : un à Cergy Pontoise pour les magasins et un à Dourges pour la VAD. Les fournisseurs européens reçoivent des commandes globales qui précisent les quantités à livrer sur chaque entrepôt. En ce qui concerne l'import, Geodis, en tant que transitaire, se charge de la répartition des containers et de la livraison sur chaque entrepôt selon la répartition pré-établie.

Au niveau des 40 points de ventes, le calcul des réassorts s'effectue automatiquement dans Gold, en tenant compte des seuils de stocks mini/maxi renseignés par les utilisateurs en magasins. Dans l'entrepôt de Cergy Pontoise, les préparations sont hebdomadaires (1 à 2 livraisons par semaine et par magasin, sauf les deux derniers mois de l'année durant lesquels les magasins sont livrés 3 à 5 fois par semaine). La commande générée en Jour A (en général fixe) est livrée en Jour B. Côté VAD, tout est stocké sur l'entrepôt de Dourges et les flux sont tirés par les commandes clients.

## Un entrepôt commun en 2008

En 2008, l'entrepôt géré en propre et acquis récemment à Dourges devrait traiter l'activité magasins en plus de la VAD. La migration a commencé par la convergence des deux systèmes d'information au niveau du référencement. Sa mise en production est prévue pour janvier 2008. Pour le moment, Fnac Eveil & Jeux est en contrat avec le prestataire CEPL sur l'entrepôt de Cergy Pontoise. Ce dernier utilise le WMS LM7 d'A-Sis, connecté à Gold d'Aldata. L'entrepôt en propre de Dourges est quant à lui piloté par Logidrive d'Acteos qui communique avec EDI, le logiciel maison de la VAD. Dès février 2008, les process physiques vont pouvoir être étudiés et les S.I. revus, l'objectif étant d'être prêt pour juin 2009, afin de préparer sereinement Noël. Avec un stock partagé, Fnac Eveil & Jeux sera amené à arbitrer entre ses canaux, sachant que les objectifs de ventes sont fixés par canal. La priorité serait donnée aux clients de la VAD, étant donné qu'ils paient d'avance et que leur mécontentement est en général plus bruyant qu'une vente perdue en magasin… **CP**

# RIP CURL
## Surfera-t-il sur la vague Internet ?

*Baptiste Caulonque, CEO de Rip Curl, en pleine action.*

**Désireux de développer son canal de ventes en magasins, Rip Curl a choisi VCS Timeless pour améliorer leur gestion, ainsi que celles des stocks et des approvisionnements. Le numéro trois mondial du surf et des sports de glisse envisage de mutualiser son stock entre ses succursales et ses franchisés. Il s'interroge aussi sur l'opportunité de véhiculer les valeurs de sa marque auprès de son cœur de cible des 14-18 ans via Internet.**



Au carrefour de la mode et du sportswear, la marque d'origine australienne Rip Curl est implantée en Europe depuis 25 ans. *« Nous réalisons un chiffre d'affaires de 120 M€, dont 40 M€ en France, 15 à 20 M€ respectivement en Espagne, Italie et Angleterre, le reste entre 1 et 5 M€ dans 25 autres pays. Nous faisons principalement du négoce, via des enseignes comme Intersport, Go Sport…, des distributeurs et des agents apporteurs d'affaires. Le canal Retail connaît une croissance forte (x 2,5). C'est pour nous un axe stratégique, mais comme ce n'est pas notre cœur de métier, nous devions gagner en savoir-faire pour croître, tout en préservant nos marges sur le long terme, »* déclare Baptiste Caulonque, CEO de Rip Curl Europe. Rip Curl dispose en effet de 15 magasins en propre et de 35 en partenariat (franchisés ou commissionnés) et compte doubler son chiffre d'affaires Retail (d'environ 15 M€) d'ici 2010.

### Convaincre les partenaires

Rip Curl crée deux collections majeures par an, avec un rafraîchissement en cours de saison de près de 10 % des références. Comme les saisons sont courtes (4 mois) et les délais fournisseurs depuis l'Asie, longs (1 à 2 mois), les réapprovisionnements en cours de saison sont exclus. Pour le moment, succursales et franchisés s'engagent, lors du cycle de prévisions, sur des quantités qui leur sont livrées tel que prévu. Ce qui génère des surstocks et des ruptures. *« Le modèle futur va consister à mettre à disposition des magasins un pool de stock disponible, avec du réassort dynamique. Ainsi les risques seront partagés »*, précise le CEO. La difficulté restera d'établir les bonnes prévisions de quantités globales pour la saison et surtout, d'établir des règles d'allocation de ce stock mutualisé… *« Nous voulons convaincre nos partenaires qu'en partageant plus au niveau des prévisions, nous pouvons augmenter le chiffre d'affaires et les marges en diminuant le taux de rupture en magasins »*, explique-t-il.

### Internet comme vecteur de valeurs

En ce qui concerne Internet, Rip Curl est en pleine réflexion et prendra sa décision d'ici la fin de l'année. L'intérêt serait d'une part de

réduire les frais de distribution par rapport aux magasins. D'autre part, ce serait de véhiculer plus efficacement les valeurs de la marque

(ex : proximité de la nature avec des T-Shirts en coton bio, dont le prix plus élevé peut être difficile à justifier dans un magasin multi marques), ainsi que les informations techniques auprès d'une cible de jeunes surfeurs rompus au web. Ce vecteur permettrait également de toucher d'autres clients. Sur le plan logistique, le CEO estime que le fait de passer en préparation BtoC ne serait pas un gros changement dans la mesure où la préparation détail se fait déjà manuellement pour les magasins (40 pièces chacun pour une saison en moyenne). *« Nous réalisons ces prestations en propre, avec notre personnel, pour maîtriser les coûts. Cela nous évite les régimes de pénalités sur lesquels se rémunèrent traditionnellement les prestataires. »*

## Plusieurs projets informatiques en parallèle

Les solutions de VCS Timeless (gestion commerciale Colombus et gestion points de ventes Colombus Retail) sont en cours de déploiement. 20 magasins sont équipés pour le moment (dont un en Angleterre et deux en Espagne). A terme, les magasins du Portugal, d'Italie, de Suisse, Roumanie, Ukraine, Russie et du Maroc seront également équipés. Rip Curl est aussi en train de remplacer son ERP Iris Confection par M3 de Lawson, qui couvrira l'intégralité de son back-office. Par ailleurs, le spécialiste du surf développe une plate-forme web avec la SSII basque Belharra pour automatiser ses échanges avec ses fabricants et ses transitaires en 2008. Les commandes d'achats y seront saisies pour transmission et alerte aux fabricants et transitaires (réservation de containers), avec calcul d'un rétro planning en fonction de la date de livraison client. *« Nous aurons une base de données unique grand import. Dès qu'un dossier technique sera mis à jour, nous serons alertés. Ainsi, l'information sera fiable et partagée et les responsables du pilotage de l'activité pourront travailler par exception »*, indique le CEO. Cet outil pourrait également être utilisé pour gérer à la journée des réassorts courts en provenance du Maghreb ou de la Turquie. **CP**

# YVES ROCHER
## Fait peau neuve

**Pour séduire ses clientes, le Groupe Yves Rocher a compris depuis longtemps les vertus du multi canal puisqu'il en gère quatre de par le monde : magasins exclusifs, ventes par correspondance, par réunions et interactives (Internet et téléphone). Depuis début 2007, pour garantir une meilleure cohérence des canaux dans le respect de la marque Yves Rocher, les directions commerciales ont été réorganisées par marché (et non plus par circuit).**

Né en 1959 à la Gacilly, en Bretagne, le Groupe Yves Rocher s'est construit un empire international avec des marques au service de la beauté et du bien être des femmes (Daniel Jouvance, Dr.Pierre Ricaud, Kiotis…). Première marque du groupe éponyme, Yves Rocher a réalisé un chiffre d'affaires de 1,228 milliard d'euros l'an dernier. Présente dans plus de 80 pays, en Europe, en Russie, dans les pays d'Europe centrale, en Asie et en Amérique du Nord, Yves Rocher compte 700 références permanentes et lance chaque année une centaine de nouveaux produits. La marque dispose de trois canaux principaux : magasins exclusifs, ventes par correspondance et interactives (Internet et téléphone), les ventes en réunions étant plus développées sur le continent américain, le Mexique et le Portugal.

### Jouer la complémentarité

L'année débute traditionnellement par l'envoi personnalisé du petit Livre vert de la Beauté qui présente les nouveautés, prodigue des conseils et invite les destinataires à commander par courrier, téléphone ou Internet. Puis divers catalogues spécialisés viennent soutenir l'attrait des clientes. *« Le multi canal est lié à l'histoire du groupe qui s'est lancé dans la vente en magasins suite à une grève massive de La Poste au début des années 1970, puis sur Internet, pour suivre l'évolution technologique, sachant que cela ne changeait pas beaucoup le mode de fonctionnement établi,* relate Yann de Feraudy, Directeur des opérations logistiques du groupe Yves Rocher. *La vente à distance est le « canal historique » et la vente par magasins, un canal puissant. »* Yves Rocher compte en effet 1.600 magasins dans le monde (2.000 pour le groupe), dont près de 600 en France. La marque de cosmétique végétale joue la complémentarité des canaux depuis toujours puisqu'une cliente, sollicitée par Yves Rocher ou spontanément, peut transmettre le bon de commande reçu avec le catalogue par courrier (collage des vignettes sur le bon), par téléphone (dialogue avec une télé conseillère) ou par Internet. *« Les clientes les plus fidèles utilisent les trois canaux. Pour l'entreprise, c'est un moyen de maximiser les revenus sur Internet et de garantir un bon Business aux magasins. Pour les clientes, c'est une stratégie de marque qui maximise l'accès aux produits, aux services et aux conseils. Pour elles, il ne doit pas y avoir de conflit entre les canaux »*, résume le Directeur de opérations.

*Usine des Villes-Geffs*

### Une organisation commerciale par marché

La première direction commerciale était centrée sur la vente à distance. Puis une direction des magasins est née au début des années 1970 et enfin une direction interactive, couvrant le site Internet et les centres d'appels. Or, les comportements des clientes diffèrent selon leur nationalité et la position de la

marque dans chacun des pays. C'est pour apporter une réponse plus adaptée aux clientes et pour gagner en cohérence au niveau de l'animation des différents canaux que l'organisation commerciale a été revue début 2007. Au lieu d'être divisée par circuit, elle est à présent segmentée par marché. Deux grandes zones ont été définies : l'Europe de l'Ouest (Benelux, France, Allemagne, Suisse, Autriche…) et les marchés internationaux (Russie, Scandinavie, Amérique du Nord, Asie du Sud Est, etc.). Les marchés sont constitués d'un ou de plusieurs pays homogènes en terme de comportement de consommation. *« Un patron de marché fédère ainsi tous les canaux, et selon les sensibilités, appuie sur chaque manette, dans le respect de la marque »*, explique Yann de Feraudy. Cette organisation commerciale est complétée par une Direction Marketing et services clientes centrale, située en Europe. Cette direction transversale est chargée de proposer des outils et méthodes à tous pour garantir la cohérence, par exemple, au niveau de l'architecture Internet ou par des déploiements simultanés.

## Une logistique mutualisée

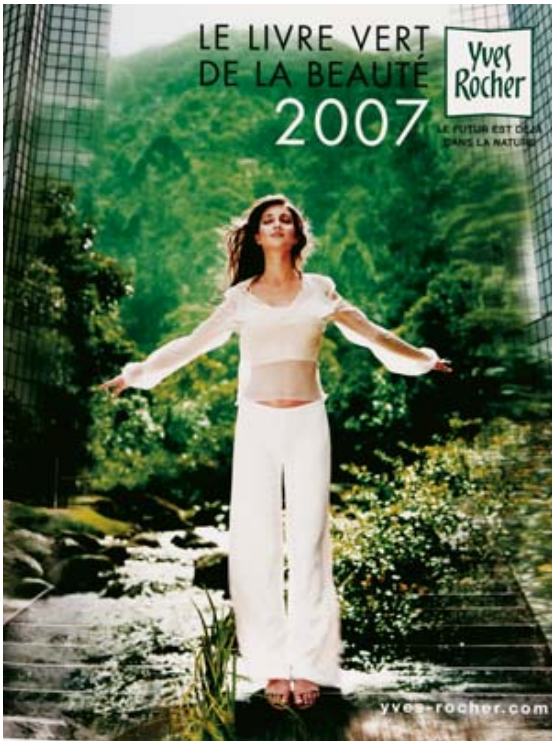
*« Sur le plan logistique, les outils sont massivement mutualisés*, déclare le Directeur des opérations. *Nous avons un stock par marque et des modes de préparations spécifiques par canal. »* En effet, en BtoC (VAD, Internet), les colis se déplacent et les préparatrices sont chargées de les remplir d'une quinzaine de produits. En BtoB, en revanche, les préparateurs se déplacent pour constituer les palettes par univers produits (rayons) destinées aux points de ventes. *« Les individus, souvent des femmes, ont un vrai savoir-faire car placer 10 objets dans un colis, c'est un métier qui n'est pas le même que placer 25 colis sur une palette»*, commente Yann de Feraudy qui ajoute : *« Nos conditions de services diffèrent en fonction des conditions de commandes. Les commandes interactives reçues avant 12 h le jour J sont mises en expédition le jour J avant 16 h. Par contre, les commandes reçues par courrier, moins prioritaires, sont traitées sous 48 h (le courrier réceptionné avant 7 h du matin étant traité dans la journée). »*

**Yann de Feraudy,** *Directeur des opérations du Groupe Yves Rocher :*
***« Pour les clientes, le multicanal est une stratégie de marque qui maximise l'accès aux produits, aux services et aux conseils. »***

## Une adaptation à la taille du marché

Les sites logistiques sont majoritairement gérés en interne.Et Yves Rocher adopte une démarche d'externalisation en dehors de l'Europe. *« Cela nous aide à nous développer rapidement et de manière plus flexible,* souligne notre interlocuteur qui poursuit : *notre rôle est de supporter le commerce dans de bonnes conditions de sécurité. Dès que la Direction des marchés internationaux veut ouvrir en Ukraine ou au Kazakhstan, une sélection de 400 références est effectuée dans le portefeuille global, puis nous prenons un centre de distribution existant pour démarrer. Cela permet de mutualiser le stock au départ. »* Les quantités supplémentaires sont absorbées par le centre de distribution dans un premier temps, ce qui peut s'avérer lourd d'un point de vue opérationnel (douanes, etc.). Puis au bout de 12 à 18 mois, le marché décolle et les 20.000 commandes passent à 400.000. *« L'étape suivante consiste à trouver un prestataire local qui soit le plus proche du bassin de consommation et le plus capable de traiter rapidement les commandes (suréétiquetage dans la bonne la bonne langue avec les mentions légales…). »* Yves Rocher a appliqué cette démarche pour son développement en Ukraine. Les produits ont d'abord été livrés depuis la Bretagne. Ils mettaient deux à trois semaines pour arriver dans un bureau de traitement local, ce qui s'avérait pénalisant du point de vue de la répétition du message. *« Il vaut mieux un délai long de 8 semaines fiable et sûr que de vouloir aller trop vite, ce qui engendre des surstocks, des ruptures, d'où des coûts de stockage et de perte de produits élevés, et au final des clientes insatisfaites »*, souligne cependant Yann de Feraudy.

En BtoC, il note également la généralisation des points relais (Adrexo avec Altadis, Deutsche Post et Hermès en Allemagne, etc.), autre facilité proposée aux clientes qui travaillent pour récupérer plus aisément leurs colis. **CP**



# CAMIF
# Des commandes traitées sur un pied d'égalité

**Le Vpéciste de Niort, désormais ouvert à tous, pratique le multi canal depuis longtemps via le courrier, le téléphone, l'Internet et ses magasins. Si les assortiments diffèrent d'un canal à l'autre, la Direction achats/marketing se charge de consolider les prévisions émises par des Directions commerciales organisées par canal, ainsi que les demandes aux fournisseurs. De son côté, la logistique traite les commandes indifféremment selon leur provenance en prenant soin de respecter son engagement vis-à-vis du client en termes de délai et de référence.**

A l'aube de ses 60 printemps, la Camif peut se targuer d'une bonne expérience du multi canal. Historiquement partie de la vente à distance (catalogue, courrier, téléphone), la société niortaise a ouvert son premier magasin en 1963, s'est allègrement lancée sur le Minitel en 1981, puis sur Internet en 1997. Elle est d'ailleurs en train de refondre intégralement son site.

Chaque canal ayant ses spécificités, l'organisation commerciale est séparée par circuit : une Direction magasins, une Direction Achats et une Direction Internet. C'est la Direction achats, en commun avec le marketing, qui consolide les prévisions de ventes élaborées par canal. Ayant connaissance des diverses animations par canal, les acheteurs pilotent, arbitrent et passent les commandes consolidées par référence aux fournisseurs.

## Plusieurs assortiments

La Camif gère plus de 100.000 références. Pour le moment, elle compte 12 magasins centrés sur l'équipement de la maison (mobilier décoration, meuble meublant, linge de table, de toilette…) et planifie d'autres ouvertures. Le parc, encore hétérogène, est voué à être progressivement uniformisé sur le modèle du magasin de Plaisir (78) en terme de taille, de personnel, de présentation des collections, etc. Traditionnellement, un magasin présente la collection des catalogues Imag'in (meuble de 2nd équipement) ainsi que des collections spécifiques comme en décoration par exemple. Certains articles, comme le prêt-à-porter par exemple, ne font donc pas partie de l'assortiment magasin. Sur Internet, comme en VAD, tous les articles recensés par les acheteurs peuvent être commandés. Mais certains seulement sont mis en avant.

*Magasin de Plaisir (78)*

Et au delà, pour l'électroménager dans les cuisines équipées par exemple, la Camif va même jusqu'à créer ponctuellement des références sur la base des données fournisseurs pour permettre à un client de la commander.

La Camif a trois entrepôts : un en propre à Chauray (près de Niort) où sont stockés les petits articles et deux en sous-traitance, à Mer (41) et à Orléans (45), pour les articles volumineux et l'import. Si le client peut emporter les petits produits en magasin, les plus gros articles lui sont livrés par la même logistique que les clients des autres canaux (par messagerie, ou sur rendez-vous à deux livreurs, avec départ entrepôt ou fournisseur). Et les conditions de convenance personnelle (retour possible sur son choix) sont les mêmes dans tous les canaux. Si les commandes de chaque canal sont saisies dans des systèmes d'information hétérogènes, elles se déversent toutes dans le même outil maison qui traite les commandes par ordre chronologique, quel que soit son canal d'origine. *« Pour nous, seul notre engagement vis-à-vis du client en termes de délai et de référence compte »*, résume Gwenaëlle Simon, Responsable service Transport et livraisons à la Camif. Ainsi, les produits ne font l'objet d'aucune réservation particulière. Les produits stockés sont donc traités par ordre d'arrivée et les commandes fournisseurs, transmises cumulées par référence. **CP**

**CAMIF en chiffres (2006)**

- 3e entreprise française de Vente à Distance
- Chiffre d'affaires : 640 M€ HT
- Effectif : 1 745 salariés
- Sociétaires : 1,42 million
- Articles distribués par an : 7,2 millions
- Références produits : plus de 100 000